

**NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS
POR LA UNIDAD DE CARTERA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA
EMPRESA COÉXITO S.A. PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL MAC S.A.**

LINA MARIA SIN FORERO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2006**

**NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS
POR LA UNIDAD DE CARTERA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA
EMPRESA COÉXITO S.A. PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL MAC S.A.**

LINA MARIA SIN FORERO

Pasantia para optar el titulo de Ingeniero Industrial

**Director
ALVARO HERRERA
Economista MBA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.

Ing. Jairo Lozano

Jurado

Ing. Álvaro Herrera

Director

Santiago de Cali, diciembre 15 de 2006

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. ANTECEDENTES	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. OBJETIVOS	18
4.1 OBJETIVOS GENERAL	18
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
5. MARCO TEÓRICO	19
5.1 ISO	19
5.2 DEFINICIÓN DE NORMALIZACIÓN	19
5.3 ¿QUÉ ES UNA NORMA?	20
5.4 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	20
5.4.1 Utilidad	21
5.4.2 Conformación del los procedimientos	21
5.4.3 Fuentes de información	23
5.4.4 Presentación del procedimiento a las autoridades competentes	24
5.4.5 Implantación del procedimiento	25
5.4.6 Revisión y actualización	26
6. METODOLOGÍA	27

7. DESARROLLO DEL PROYECTO	28
7.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES PROCESOS REALIZADOS EN LA UNIDAD DE CARTERA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA COÉXITO S.A.	28
7.1.1 Procesos de recursos humanos	30
7.1.2 Procesos de cartera	31
7.1.3 Procesos de tesorería	33
7.1.4 Procesos de normalización	34
7.1.5 Manejo de activos fijos	35
7.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN LA UNIDAD DE CARTERA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA COMPAÑÍA	35
7.2.1 Recopilación de la información de los procesos	35
7.2.2 documentación de los procesos	36
7.3 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DESARROLLADOS EN LA UNIDAD DE CARTERA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	43
8. RESULTADOS	44
9. CONCLUSIONES	45
10. RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Asignación de códigos por tipo de documento	37
Tabla 2. Asignación de cargo revisor y aprobador por tipo de documento	40
Tabla 3. Tipos de Documento	40
Tabla 4. Relación de puntos de información	42

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama general Coéxito S.A.	15
Figura 2. Relación entre la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos y la Administración Central Mac S.A.	29

GLOSARIO

ACTIVIDAD: conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

ACTIVO FIJO: bien de cualquier naturaleza que posea el ente económico, con carácter permanente para el desarrollo del giro normal de su negocio o que poseen por el apoyo que prestan en la producción de bienes y servicios; por definición no destinados para la venta en curso normal de los negocios.

APROBACIÓN: es el proceso por el cual se manifiesta que el procedimiento que dicta una norma es lo que se “debe” hacer.

APROBADOR: persona que conoce el proceso, tiene competencia y autoridad en el área que origina el documento.

CAUSACIÓN DE FACTURAS: registro contable en el sistema comercial de la empresa de una compra o gasto especificado en una factura para poder efectuar el pago.

COMPETENCIA: aptitud o idoneidad para participar o decidir sobre algo específico.

CONTROL: comprobación, inspección, fiscalización, intervención. Regulación, manual o automática, sobre un sistema.

COORDINACIÓN: disponer cosas metódicamente. Concertar medios, esfuerzos, etc., para una acción común.

COPIA CONTROLADA: documento oficial y vigente emitido por Normalización en copia original, utilizado en cada uno de los puntos de información y de uso obligatorio.

COPIA EN VERIFICACIÓN: copia de un documento no oficial, que se encuentra en proceso de revisión, validación o cambio.

COPIA NO CONTROLADA: copia adicional de un documento oficial, que se usa solamente con carácter informativo, con sello de COPIA NO CONTROLADA, no es un documento oficial.

CONSENSO: reunión o acuerdo realizado antes de oficializar un documento, con el fin de unificar criterios entre los involucrados en el mismo.

DADA DE BAJA: eliminación de un documento del sistema.

DOCUMENTO: cualquier escrito elaborado para ilustrar acerca de un hecho específico.

DOCUMENTO EXTERNO: se incluyen en este tipo de documento, todos aquellos suministrados por organismos de certificación, clientes, asesores externos, proveedores, contratistas u otro ente externo, que son utilizados en la Administración Central para el funcionamiento de los sistemas existentes.

ESTÁNDARES: que sirven como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.

FECHA DE VIGENCIA: fecha a partir de la cual se oficializa un documento por parte de Normalización.

FUNCIONES: tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

IMPLEMENTACIÓN: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

INSTRUCCIÓN: disposición que indica una acción que se debe tomar.

INSTRUCTIVO: documento que describe los pasos necesarios para la ejecución de una actividad.

LEGALIZACIÓN DE GASTOS: presentación de la relación de los gastos con sus soportes, para justificar el anticipo de dinero hecho.

LISTADO MAESTRO: listado que contiene la relación de todos los documentos de la empresa, según el tipo, en orden consecutivo de acuerdo a su código y que muestra la fecha de vigencia y el número de revisión vigente.

MANUAL: documento que enuncia la Política de un Sistema, describe sus elementos principales y la forma como éstos interactúan dentro de una organización.

MÉTODO: modo de decir o hacer con orden. Modo de obrar o proceder. Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

NOTA CRÉDITO: documento que se utiliza para revertir un registro de acuerdo con las causales definidas por la Gerencia de la empresa.

NOTA DÉBITO: documento contable que se genera por la devolución de un cheque girado por un cliente.

OBSOLETO: documento que ha sido sustituido o asimilado por otro(s) nuevo(s) o modificado(s), o que ha perdido su vigencia o aplicabilidad.

OFICIALIZACIÓN: proceso que consiste en emitir un documento por parte de Normalización, para su uso obligatorio como copia controlada.

ORGANIGRAMA: desarrollo en forma de diagrama de bloques para mostrar los diferentes niveles de una estructura organizacional, que a la vez permite visualizar correlaciones e interdependencias entre los diferentes cargos.

PRESTACIONES SOCIALES: derechos legales del empleado por la prestación de un servicio durante un tiempo determinado.

PROCEDIMIENTO: una manera especificada de efectuar una actividad. Acción de proceder. En muchos casos estos se encuentran documentados o escritos.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO: procedimiento que presenta las etapas que se deben ejecutar para llevar a cabo un proceso en el área Administrativa, indicando qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace y quien lo hace.

PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO: aquel que generalmente contiene: los propósitos y el alcance de una actividad, lo que se debe hacer y quién lo debe hacer; cuándo, en dónde y cómo se debe hacer; qué materiales, equipos y documentos se deben usar y cómo se controlará y registrará dicho procedimiento.

PROCESO: conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

PUNTO DE INFORMACIÓN: área o sección que recibe, controla y archiva los documentos oficiales, de acuerdo con los parámetros definidos en este procedimiento.

REGISTRO: un documento que suministra evidencia objetiva de las actividades efectuadas o de los resultados alcanzados.

REVISIÓN: es el proceso por el cual se verifica que el procedimiento que dicta una norma es “igual” a lo que se hace.

REVISOR: persona que conoce el proceso y tiene competencia en el área que origina el documento.

SISTEMAS: conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente con tribuyen a determinado objeto.

SOLICITANTE: persona que realiza y conoce un proceso, y por lo tanto está en capacidad de elaborar o modificar un documento.

VERIFICACIÓN: confirmación mediante examen y aporte de evidencia objetiva de que se han cumplido requisitos específicos.

VÍA ELECTRÓNICA: medio utilizado para el envío o intercambio de información a través del sistema de correo electrónico de la compañía.

RESUMEN

El proyecto realizado en la empresa COÉXITO S.A. se encuentra basado en la estandarización de procesos administrativos, tomando como modelo el formato de los procedimientos realizados en la planta Mac S.A., pues esta compañía cuenta con varias certificaciones en áreas como calidad, salud ocupacional, entre otras; propósito que Coéxito quiere alcanzar en un plazo no muy largo.

Este proyecto se encuentra dividido en capítulos, inicia definiendo los conceptos relacionados con la normalización, estandarización e implementación de procedimientos, en seguida se muestra el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos del proyecto, donde se estructura toda la documentación necesaria y requerida para alcanzar la normalización de los procesos.

El objetivo de este proyecto es desarrollar la normalización de los procesos que se realizan en la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos de Coéxito S.A. para la Administración Central Mac S.A., que es la parte de la organización Mac encargada de prestar los servicios de administración; logrando así mayor eficacia y mejores relaciones dentro y fuera de la compañía que se reflejaron en la calidad del servicio supliendo las necesidades y requisitos del cliente.

Aunque en el contenido de este trabajo no se muestran los procedimientos normalizados porque es información confidencial de la compañía, al leerlo se da una clara idea de lo realizado, comprendiendo con facilidad la codificación, el formato y estándares para la presentación de los mismos; en este proyecto además de realizar la normalización de los procesos administrativos se estandarizó un formato para otros tipos de documentos como perfiles por competencia, manuales de procedimientos, organigramas e instructivos.

INTRODUCCIÓN

Coéxito S.A. es una empresa que se ha convertido en la red más grande de comercialización del sector automotriz.

Desde sus inicios Coéxito S.A. guiado bajo la insignia del progreso que los identifica, ha mantenido latente el más entusiasta espíritu de superación y compromiso con la calidad y el servicio.

Esta empresa comercializa productos automotrices como baterías, autopartes, conductores eléctricos, equipos de diagnóstico automotor y prestación de servicios de mecánica automotriz rápida.

Actualmente opera bajo un esquema de organización matricial, en cabeza de una Presidencia a la que le reportan cinco unidades de negocio:

- **Unidad de Ventas Mayor y Telemarketing**
- **Unidad de Centros de Servicio**
- **Unidad Industrial**
- **Unidad de Compras, Distribución y Logística**
- **Unidad de Cartera y Servicios Administrativos.**

Coéxito S.A. cuenta con 11 sedes regionales en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Ibagué, Medellín, Pasto, Pereira, Sincelejo, Valledupar, Villavicencio, y más de 55 centros de servicio denominados Energitecas en 28 ciudades del país.

Debido a la cobertura que tiene esta empresa y al sostenido crecimiento por la necesidad de satisfacer requerimientos en la distribución de productos de línea automotriz, es fundamental estandarizar sus procesos administrativos en todas las regionales, mediante la normalización de estos para mejorar el desempeño de las actividades en los procesos, generando mayor productividad y mejor comunicación tanto interna como externa.

Los procedimientos administrativos que se normalizaron en este proyecto no se adjuntaron puesto que las políticas internas de la organización no lo permiten.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las alianzas estratégicas son la reestructuración de organizaciones establecidas y posicionadas en el mercado, que buscan fortalecer los recursos y hacer más efectivos los planeamientos de alcance económico, comercial y administrativo.

“La fusión de Coéxito” surge de un proceso de reorganización de las diversas microestructuras existentes en las diferentes empresas que conformaban la organización Mac, es decir de Coéxito, Magna y Mac, fortaleciendo su estructura cuyo objetivo principal es la comercialización de baterías, llantas, lubricantes, repuestos automotores, conductores eléctricos, equipos de diagnóstico automotor y prestación de servicios de mecánica automotriz rápida.

Para realizar esta alianza estratégica se hicieron estudios preliminares fundamentados en el fenómeno competitivo existente en el mercado, originado por la globalización de la economía, y se determinó que la actividad productiva no debería estar ligada a la gestión comercial en forma directa.

Como resultado se optó por realizar la separación de la organización en dos empresas: Una productiva (planta) que se llama Mac S.A. y una comercializadora denominada Coéxito S.A.

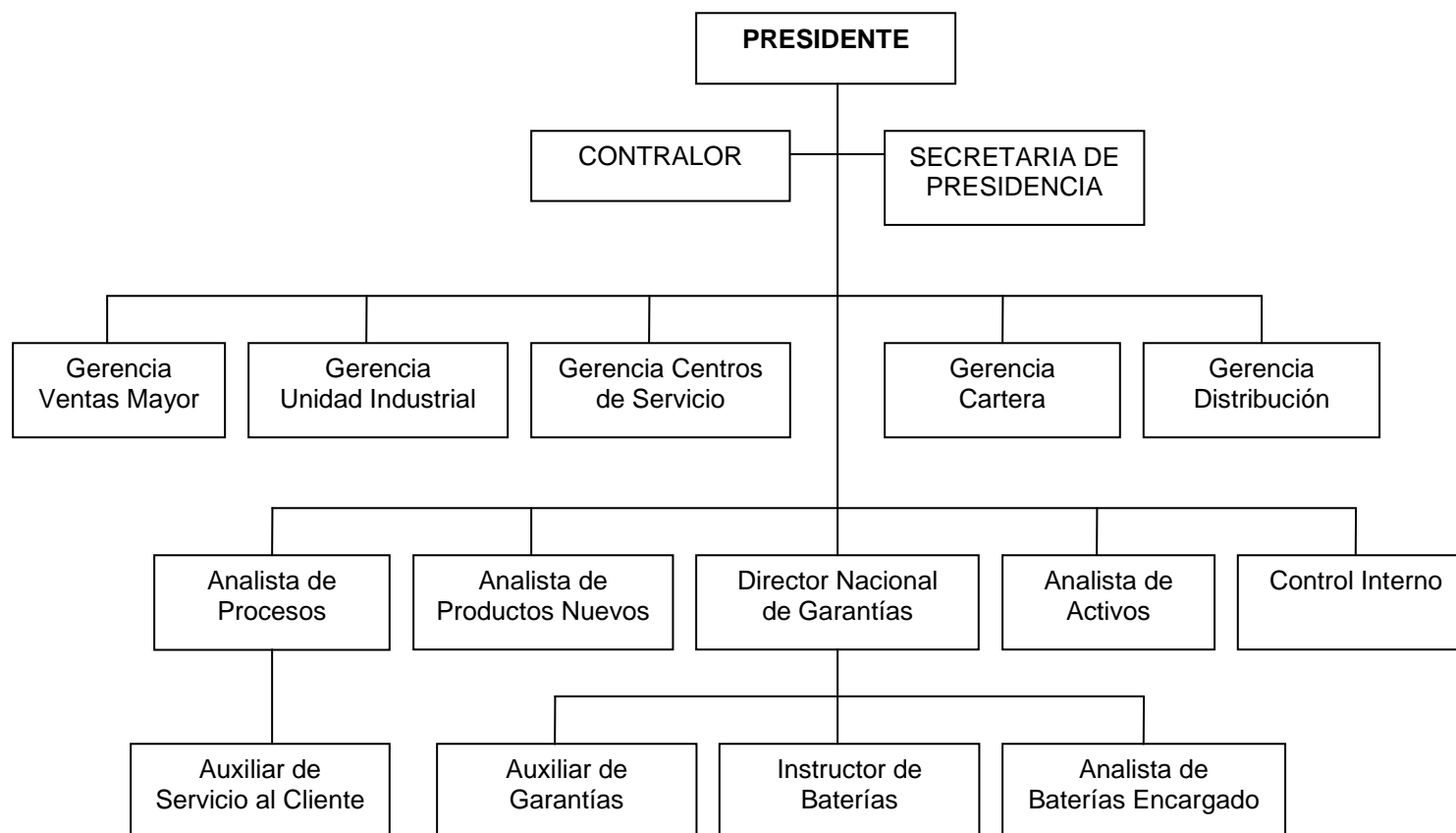
Aparece también un ente administrativo el cual se encarga de prestar los servicios administrativos de manera global. Este organismo forma parte de Mac S.A., y es conocido como Administración Central.

Teniendo Coéxito su propia identidad, es muy importante que tenga sus procesos definidos, en este caso los administrativos, pues las once regionales que la conforman tendrían normalizados los procesos realizados en la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos.

Con la normalización de estos procesos se harían mucho más fáciles las gestiones internas, ya que se tendría un orden secuencial de cada actividad a realizar, tanto en la oficina principal (Cali) como en las demás regionales. Este proceso irá de la mano con los de Mac S.A., porque aunque son empresas separadas, pertenecen a la misma organización y la mayoría de sus procesos administrativos internos son manejados de la misma forma por la Administración Central.

Para entender mejor la estructura organizacional de Coéxito, a continuación se presenta su organigrama general:

Figura 1. Organigrama general Coéxito S.A.



2. ANTECEDENTES

La empresa Mac S.A. tiene todos sus procesos normalizados, cuenta con manuales de procedimientos de todos estos procesos, como lo son los administrativos, los de producción, los de calidad, etc.

Las siguientes son las certificaciones que ha conseguido desde el año 1997

En calidad

- ISO 9000:1994 (se certifico en el año 1997)
- ISO 9001:2000
- ISO TS 16949:2000

Estas tres certificaciones de calidad fueron actualizadas en el 2005.

Norma ambiental

- ISO 14001:1996 se certifico en el año 2000 y se actualizo en el 2006 con la versión 2004.

Seguridad y salud ocupacional

- OSHAS 18001:1999 (se certifico en el 2001).

Norma de exportaciones

- BASC (Business Alliance for a Secure Commerce) se implemento en el 2002.
- SA 8000 (Social Accountability international) esta tiene una norma que se llama responsabilidad social, se implemento en el año 2004 la versión 2001.

En estos momentos están pendientes para certificarse en competencias laborales y están trabajando en el sistema TPM (Administración productiva Total), programa de mejoramiento continuo.

3. JUSTIFICACIÓN

La fuerte competencia a la que se ven sometidas actualmente las empresas, la globalización de la economía, las exigencias cada vez mayores de los gobiernos y el cambio continuo de los mercados, hacen que las organizaciones se preocupen más por tener todos sus procesos normalizados, siendo esto una herramienta para eliminar obstáculos y facilitar la cooperación tecnológica.

Un claro y cercano ejemplo es MAC S.A., empresa que por tener normalizados todos sus procesos ha conseguido siete (7) certificaciones convirtiendo sus marcas de baterías como las más reconocidas en Colombia y posicionándolas en mercados en el exterior.

Basándose en lo anterior y debido a la necesidad de unificar los procesos realizados en todas las regionales de Coéxito S.A. se decidió iniciar con la normalización de estos, comenzando por los desarrollados en la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos.

El disponer de una Normalización de procesos y que se encuentre debidamente aplicada constituye un punto importante para incrementar la competitividad, además de ser de gran utilidad para facilitar acuerdos comerciales y de intercambio, punto que es muy importante para la actividad económica de Coéxito, comercializadora.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Normalizar los procesos realizados en la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos de Coéxito S.A. para la Administración Central MAC S.A.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los diferentes procesos realizados en la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos en la empresa Coéxito S.A.
- Documentar los procesos realizados en la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos en la compañía.
- Estructurar y elaborar un documento de normalización de los procesos realizados en la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos, para las once regionales de Coéxito S.A., a fin de unificar su forma de operación.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 ISO¹

La Organización Internacional de Normalización (International Standard Organization, ISO) es una federación mundial de los organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).

Esta organización prepara las normas internacionales a través de comités técnicos. Así, cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica International (CEI) en lo referente a este tema.

5.2 DEFINICIÓN DE NORMALIZACIÓN²

Actividad que consiste en establecer, con respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado.

La actividad consta de los procesos de formulación, publicación e implementación de las normas.

Algunos beneficios importantes de la normalización son una mejor adaptación de los productos, procesos y servicios a sus propósitos previstos, eliminar obstáculos al comercio y facilitar la cooperación tecnológica.

Simplifican la comunicación y el comercio.

Es una herramienta de intercambio y para el desarrollo de la economía dado que permite el desarrollo de mercados en armonización con las reglas y prácticas tendientes a la reducción de las barreras técnicas al comercio, también permite la racionalización de la producción a través del dominio de las características técnicas de los productos, la satisfacción de los clientes, la validación de los

¹ Normalización [en línea]. Santafé de Bogotá D.C.: Sena, 2006. [Consultado 02 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: www.senacyt.gob.pa/g_metrologia/citem/normalizacion.html

² Normalización [en línea]. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2006. [Consultado 02 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.icontec.org.co/normalizacion.asp>

métodos de producción y la obtención de ganancias en torno a una mayor productividad.³

Con relación a la empresa y a los actores económicos la normalización permite innovar, anticipar, mejorar los productos, ser más competitivos contando con las mejores armas para conquistar los mercados, conociendo mejor tanto a los mercados como a sus tendencias.⁴

5.3 ¿QUÉ ES UNA NORMA?⁵

Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices o características para las actividades o sus resultados, encaminados al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado.

Las normas en las empresas son realizadas por ellas mismas, con la finalidad de estandarizar criterios para las labores propias. Para las empresas es un valioso apoyo porque logran reducción de costos y mayor eficiencia. Además son un instrumento de transferencia de tecnología que aumentan la competitividad de las empresas y mejoran y clarifican el comercio internacional.⁶

5.4 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS⁷

Los procedimientos son documentos que contienen la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. Incluyen los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

³ Normalización [en línea]. Buenos Aires: Normalización y Certificación Electrónica, 2006. [Consultado 02 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.iram.com.ar/Normalizacion/normalizacion.htm>

⁴ Normalización [en línea]. Buenos Aires: Normalización y Certificación Electrónica, 2006. [Consultado 02 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.iram.com.ar/Normalizacion/normalizacion.htm>

⁵ Normalización [en línea]. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2006. [Consultado 02 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.icontec.org.co/normalizacion.asp>

⁶ Información general sobre normalización [en línea]. México D.F.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2006. [Consultado 01 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.normalizacion-nyce.org.mx/php/loader.php?c=general.html&m2=1>

⁷ Manual de procedimientos [en línea]. Santafé de Bogotá D.C. 2006. [Consultado 05 Junio, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

Suelen contener información de máquinas o equipos de oficina a utilizar, ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

5.4.1 Utilidad.

- ✓ Permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Intervienen en la consulta de todo el personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ✓ Uniforman y controlan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan su alteración arbitraria.
- ✓ Determinan en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilitan las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✓ Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayudan a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- ✓ Construyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

5.4.2 Conformación de los procedimientos. Los procedimientos deben constar de, al menos, las siguientes partes:

- **Identificación.** Debe incorporar la siguiente información:
 - Logotipo de la organización.
 - Nombre oficial de la organización.
 - Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Número de revisión (en su caso).
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
 - Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en Segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último,

el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

- **Objetivo del procedimiento.** Explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- **Áreas de aplicación y/o alcance del procedimiento.** Esfera de acción que cubre el procedimiento.
- **Responsables.** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en el procedimiento en cualquiera de sus fases.
- **Políticas o normas de operación.** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en el procedimiento.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que este no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.
- **Concepto(s).** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- **Procedimiento (descripción de las operaciones).** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el responsable de cada operación.

- **Formulario de impresos.** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

5.4.3 Fuentes de información. Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- **Instituciones.**

- Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

- **Archivos de la organización.**

- General.
- De las áreas de estudio.

- **Directivos y empleados.**

- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

- **Áreas de trabajo.** Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

- **Mecanismos de información.** Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

5.4.4 Presentación del procedimiento a las autoridades competentes.

- **Participantes.** Para depurar el contenido del procedimiento, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- Área(s) que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el procedimiento en forma detallada.
- Área(s) afectada(s) por la implantación del procedimiento, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.

• **Responsable de su autorización.** Así mismo, el procedimiento debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el procedimiento, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del procedimiento se vería seriamente dificultada.

• **Captación de la información.** Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

• **Capacitación del personal.** Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitar, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el procedimiento.

Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información.

• **Levantamiento de la información.** Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el procedimiento o los procedimientos, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

5.4.5 Implantación del procedimiento. La implantación del procedimiento representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

- **Métodos de implantación.**

- *Método instantáneo.* Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar procedimientos administrativos -en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

- *Método del proyecto piloto.* Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del procedimiento en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para los proyectos piloto aplica para toda la organización.

- *Método de implantación en paralelo.* Cuando se trata de procedimientos de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

- *Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas.* Este método, de gran utilidad para implantar procedimientos que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

- *Combinación de métodos.* Es el empleo de más de un método para implantar un procedimiento en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

- **Acciones de implantación del procedimiento.** Para dar a conocer el procedimiento es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar conferencias, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

5.4.6 Revisión y actualización. La utilidad de los procedimientos administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del procedimiento, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.

- Establecer con base en un calendario fechas para la actualización del procedimiento. Designar un responsable para la atención de esta función.

6. METODOLOGÍA

La metodología que se uso para desarrollar este proyecto, fue en primera instancia de aprendizaje ya que se hicieron inducciones en todo lo relacionado con los procesos internos entre Coéxito S.A. y la Administración Central; también, por medio de la convención de Cartera y Servicios Administrativos que se realizó en el mes de marzo del presente año, la cual contó con la participación de los Directores de Cartera de las 11 regionales existentes en el país, logrando así interactuar con ellos para conocer como realizan dichos procesos, compararlos y de esta manera obtener las bases necesarias para normalizarlos.

Otro punto importante para la normalización de procesos administrativos fue contar con la participación, compromiso y responsabilidad de todas las personas que laboran en la empresa e intervienen en estos.

Por medio de correo electrónico y comunicación telefónica se estuvo en contacto con todos los Directores Regionales de Cartera y se logro conocer sus opiniones y sugerencias acerca del documento que se realizó.

Las siguientes etapas fueron las tenidas en cuenta para la normalización de los procesos.

- Se dió a conocer y se sensibilizó a todos los funcionarios de la empresa acerca de la importancia de la normalización de procesos realizados por la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos en la compañía.
- Se identificaron los procesos realizados por la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos en la empresa.
- Se analizaron y establecieron dueños de procesos, responsabilidades y funciones de estos.
- Se analizaron las actividades que se realizan en cada unos de los diferentes procesos.
- Se estructuró y elaboró un documento con los procesos normalizados referentes a la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos.
- Se implementó toda la documentación levantada.

7. DESARROLLO DEL PROYECTO

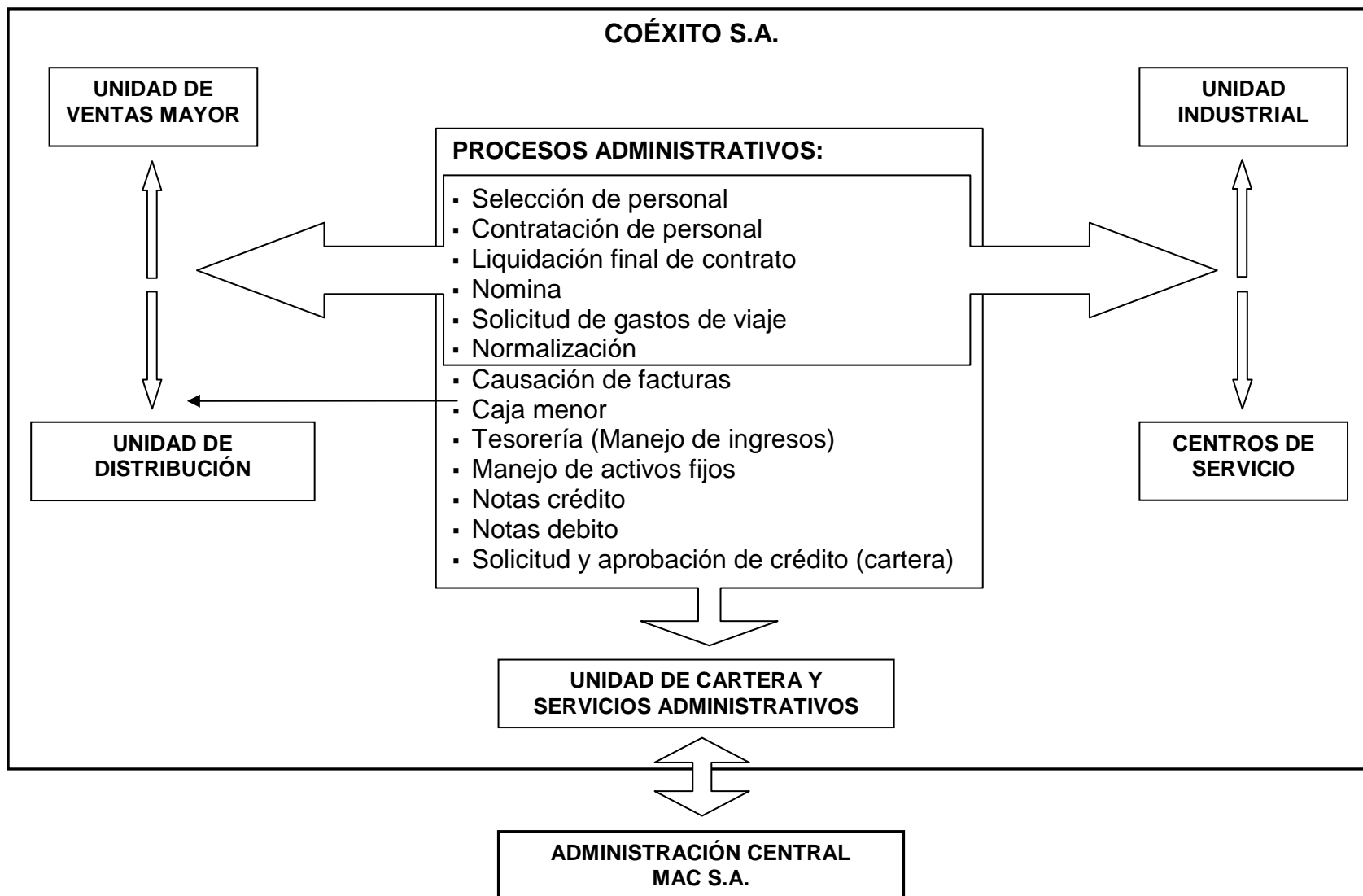
7.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES PROCESOS REALIZADOS EN LA UNIDAD DE CARTERA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA COÉXITO S.A.

Para identificar los procesos administrativos se obtuvo un conocimiento global de la empresa, en cuantos departamentos esta dividida y como se relacionan, conociendo así que la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos interactúa con las otras cuatro unidades (Industrial, Ventas Mayor, Distribución y Centros de Servicio) que conforman Coéxito en las actividades administrativas que le competen.

Además de conocer el funcionamiento interno de la empresa también fue muy importante entender la relación existente con la Administración Central Mac S.A., puesto que toda la parte administrativa de la empresa es manejada por este ente, es decir que Coéxito reporta y gestiona con la Administración Central todo lo relacionado con Recursos Humanos, Tesorería, Contabilidad, seguridad y Auditoría.

Para un mejor entendimiento de la relación entre la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos y la Administración Central se muestra la siguiente figura:

Figura 2. Relación entre la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos y la Administración Central Mac S.A.



De esta forma se identificaron los siguientes procesos administrativos, estos fueron agrupados por áreas para su mejor entendimiento:

7.1.1 Procesos de Recursos Humanos. Se identificaron cuatro procesos referentes a esta área:

▪ **Selección y contratación de personal.** Comienza con el requerimiento de personal por parte alguna Unidad de Negocio de cualquier regional, luego con el reclutamiento, entrevistas, pruebas psicotécnicas, selección, contratación y termina con la recepción y envío de todos los documentos relacionados con la contratación a la Administración Central, cumpliendo con la normatividad preestablecida por la compañía en los enunciados estratégicos.

En este proceso intervienen: el Jefe Inmediato, quien es responsable de evaluar la necesidad de cargo y realizar la entrevista técnica; el Gerente de la Unidad, que autoriza el requerimiento de personal y realiza una segunda entrevista; el Asistente Administrativo o el Director Regional de Cartera, que además de hacer una entrevista solicita y coordina la entrega de la documentación requerida para la contratación; la Recepcionista o la Auxiliar Administrativa, que verifica las referencias y atiende a los candidatos; el Mensajero, encargado de radicar la documentación externa; y la Jefe de Selección, que se encuentra en la Administración Central y es responsable de evaluar las pruebas psicotécnicas y conceptualizar los resultados.

▪ **Soporte para nomina en la liquidación final de salario de contrato de trabajo.** Empieza con la terminación del contrato del empleado, seguido del diligenciamiento del paz y salvo, retiro de caja de compensación, liquidación de prestaciones sociales, elaboración de cheque y termina con el envío de todos los documentos relacionados con la liquidación de prestaciones sociales a la Administración Central Oficina de Recursos Humanos, área de nomina.

Los responsables de este procedimiento son: Asistente Administrativo, Coordinadores Zona Centros de Servicio, Administradores de Energitecas, Directores Regionales de Cartera, dan soporte y apoyo para la nomina en los tramites para la liquidación final del contrato; la Cajera, elabora y entrega el cheque y la copia de la liquidación al empleado que se retira de la compañía; la Coordinadora de Nomina, que se encuentra en al Administración Central, elabora la liquidación final de salario y prestaciones sociales y demás acreencias laborales; y el funcionario a retirarse quien debe legalizar las cuentas pendientes que tenga con la empresa.

▪ **Nomina y prestaciones sociales.** Inicia cuando se da alguna novedad en la liquidación quincenal de la nomina o con la solicitud de anticipo de cesantías o con la programación de las vacaciones y termina con la recepción y envío de todos los documentos relacionado con los procesos mencionados a la Administración Central. Se deben tener en cuenta los tiempos establecidos por la ley para la entrega oportuna de los derechos salariales y prestacionales.

En este procedimiento intervienen: el Asistente administrativo, quien diligencia, entrega y archiva la documentación correspondiente a anticipo de cesantías, novedades para la liquidación de nomina y programación de vacaciones; la Coordinadora de Nómina, responsable de pegar la información relacionada con el anticipo de cesantías, las novedades para la liquidación de nomina y programación de vacaciones en el sistema; y el Jefe Inmediato que debe programar las vacaciones de los colaboradores a su cargo y reportarlas a la Administración Central.

▪ **Diseño y ejecución del programa de bienestar.** Comienza con la elaboración del cronograma de actividades a desarrollar en el año siguiente, teniendo en cuenta la celebración de fechas especiales, actividades deportivas y recreativas, y finaliza con el envío de los informes correspondiente a cada actividad ejecutada a la Jefe de Bienestar y Comunicaciones (Administración Central).

Son responsables de este procedimiento: el Asistente Administrativo o Auxiliar Administrativo que elabora el cronograma anual de actividades con el presupuesto correspondiente, y en el transcurso de año se encarga de su administración, ejecución y elaboración de los informes de lo programado; y la Jefe de Bienestar y Comunicaciones, quien aprueba y controla el cronograma y los presupuestos para las actividades programada de cada regional.

7.1.2 Procesos de Cartera. En esta área se partió del proceso de crédito, cartera y cobranza del cual existía un documento que tenía información que no correspondía a un procedimiento, por eso de este se identificaron y desglosaron otros dos, el de notas crédito y notas débito, pues estando todos en uno era muy extenso y no era de fácil entendimiento.

▪ **Crédito, cartera y cobranza.** El proceso empieza cuando el cliente solicita un crédito y termina cuando se recupera la cartera o se ajusta por incobrable tomándose las medidas administrativas correspondientes y llevando el control adecuado de todos los documentos que intervienen y sirven como soportes. Este procedimiento aplica para las cinco unidades que conforman Coéxito S.A. (Cartera, Distribución, Ventas Mayor, Industrial y Centros de Servicios).

En este proceso intervienen: el Gerente Nacional de Cartera, responsable de dar las directrices generales para la administración de la cartera y de velar por su cumplimiento; el Director Regional de Cartera, encargado de administrar las

directrices determinadas por la Gerencia; el Asistente Administrativo de Cartera, da apoyo al Director de Cartera; el Auxiliar Administrativo, responsable de las actividades operativas para el otorgamiento del crédito; el Abogado Interno, da soporte legal y realiza la gestión de los cobros pre jurídicos y algunos jurídicos; el Ejecutivo de Ventas, contacta al cliente nuevo, solicita la documentación requerida y la entrega a la Unidad de Cartera, además administra los tiempos de recuperación de cartera de acuerdo a lo establecido; el Recaudador, quien debe recaudar cartera de acuerdo con los rúters; y la Unidad de Distribución, responsable de entregar la mercancía al cliente y hacer llegar a la Unidad de Cartera las facturas firmadas por el cliente.

▪ **Notas crédito.** Comienza con la solicitud de elaboración de una nota crédito causada por una de las inconsistencias incluidas en las causales establecidas, como lo son cambio de fecha de una factura, garantías baterías, impresiones de facturas defectuosas o enmendaduras, devoluciones, entre otras, y termina con la elaboración de la Nota Crédito y remisión de esta y sus copias al cliente, contabilidad (Administración Central) y archivo de la empresa. Aplica para todas las diferencias presentadas en el inventario y en la cartera.

Son responsables: el Ejecutivo de Ventas, establece la inconsistencia que genera la nota crédito y realiza la solicitud de elaboración de la misma; la Auxiliar Administrativa de Distribución, elabora en el sistema la nota crédito y la remite al cliente, Dpto. de Contabilidad (Admón. Central) y guarda una en su archivo; la Analista de Procesos, estudia la solicitud de elaboración de la nota crédito e informa al vendedor si la aprueba o no; el Director Regional de Cartera, el Director Regional de Ventas y el Director Regional de Distribución, firman la solicitud de elaboración de la nota crédito ya autorizada y también firman la nota crédito elaborada.

▪ **Notas débito.** Empieza con la entrega del cheque devuelto por parte de las entidades bancarias a los mensajeros, luego se identifica el cliente para la elaboración de la nota crédito, se recauda el dinero y se hace el recibo de caja definitivo que cancela el pago total de la nota débito; se archiva copia de estos documentos y se envía otra copia al departamento de Contabilidad en la Administración Central Mac S.A.

En este proceso son responsables: el Mensajero, recoge en las entidades bancarias los cheques que han sido devueltos y los entrega a mas tardar el día hábil siguiente al Asistente de Cartera, quien debe revisarlos y verificar que los datos allí consignados correspondan a los del recibo de caja definitivo guardado en el archivo para proceder a elaborar la nota débito y enviarla a Tesorería; y el Auxiliar de Tesorería registra el pago total de la nota débito.

7.1.3 Procesos de Tesorería.

▪ **Manejo de caja menor.** Inicia con la solicitud de dinero para cubrir un gasto o una compra por parte de un funcionario, este elabora un comprobante de caja bien sea definitivo o provisional (se legaliza con las facturas o recibos del gasto), hace el cierre de caja menor el último día del mes e imprime los gastos legalizados que ha ingresado en el sistema a lo largo del mes y los envía a la Administración Central. También se realiza un arqueo periódicamente a los fondos de caja menor por parte del Director Regional de Distribución o Departamento de Auditoría.

En este proceso son responsables: el Director Regional de Cartera o el Director Regional de Distribución, autoriza los reembolsos y las compras o gastos de la caja menor y efectúa periódicamente arqueo a los fondos de esta; el responsable de la caja menor, que es la recepcionista o la Auxiliar de Distribución, maneja el dinero, entrega, revisa y registra en el sistema los comprobantes de caja menor; el Funcionario que solicita el dinero, diligencia correctamente el comprobante de caja menor y lo legaliza en el tiempo establecido si es un comprobante provisional.

▪ **Manejo y custodia de ingresos.** Este proceso surge con la entrega del dinero por parte de los vendedores, clientes o recaudadores, seguido de la elaboración de los recibos de caja definitivos, notas de cheques posfechados, notas débito dependiendo del caso. Termina con el registro en el sistema de la consignación sellada por el banco al envío de los recaudos del día, la impresión y archivo de esta información en la regional y la remisión de las copias correspondientes a Contabilidad en la Administración Central Mac S.A.

En este proceso son responsables: el Vendedor y el Recaudador, cobran a los clientes y entregan oportunamente las facturas canceladas a Tesorería; el Auxiliar de Tesorería, cumple las normas de seguridad para el manejo del efectivo y/o títulos valores; y el Mensajero, realiza la consignación.

▪ **Solicitud y legalización de gastos de viaje.** Comienza con la solicitud de anticipo de los gastos de viaje por parte del funcionario que va a viajar, entregándosele los formatos correspondientes para los pasajes en avión y el alojamiento; también la relación de gastos de viaje en donde legaliza alimentación, taxis, lavandería, entre otros conceptos que se conocen como viáticos y termina con la recepción y envío de todos los documentos relacionado con la legalización de los gastos del viaje a la Administración Central.

En este proceso son responsables: el Asistente Administrativo o Auxiliar Administrativo, realiza la legalización de los gastos de viaje haciendo cumplir las normas legales y las políticas de gastos de viaje de la compañía; la Cajera elabora los cheques para hacer el reintegro al funcionario viajero; y el Funcionario Viajero, diligencia correctamente los formatos que intervienen para la solicitud de pasajes

aéreos, hospedaje y para relacionar los gastos de alimentación, transporte, lavandería entre otros, y los entregar oportunamente.

▪ **Causación de facturas.** Empieza con la entrega de las facturas a la Recepcionista y termina cuando el Asistente Administrativo o Auxiliar Administrativo guarda en el archivo de la regional y envía al departamento de Contabilidad en la Administración Central copia de la causación de las facturas y entrega la original a la tesorería para elaboración de cheques y su pago oportuno. Este procedimiento tiene como fin llevar un detallado control de la contabilización de la facturación.

En este proceso son responsables: la Recepcionista, recibe las facturas y verifica que cumplan con las políticas establecidas por la empresa; y el Asistente Administrativo o Auxiliar Administrativo realiza la acusación de las facturas en el sistema y las entrega a Tesorería para la elaboración de los cheques y así poder realizar el respectivo pago.

7.1.4 Procesos de Normalización. Surgen dos procedimientos que se deben seguir para garantizar que toda la documentación permanezca vigente, mediante los lineamientos generales acerca de la forma en que se deben elaborar y editar los Procedimientos de Coéxito S.A.

▪ **Elaboración, administración y control de documentos.** Inicia con la elaboración de un borrador de un nuevo documento o la modificación de uno existente, que se envía a Normalización con la respectiva Solicitud y culmina con el mantenimiento periódico que se realiza a los documentos.

En este proceso son responsables: Unidad de Cartera y Servicios Administrativos (Normalización), Administra y Controla de los Documentos y Datos de Coéxito S.A. que estén normalizados o en proceso de normalización; Aprobador del procedimiento, hace el mantenimiento y actualización de los procedimientos que involucren su área; el Revisor del procedimiento, verifica la actualización de los procesos, además de conocer los procedimientos y tener competencia en el área que origina el documento; Los Jefes de Departamento, difunden los procedimientos en su área; y el Responsable del Punto de Información, controla y custodia de los procedimientos del archivo a su cargo.

▪ **Presentación de documentos.** Comienza con la digitación del documento, basándose en un formato preestablecido y culmina con la edición del mismo. En este se describe detalladamente el tipo de letra que se debe usar, las márgenes, el tiempo en el que debe ir redactado el procedimiento y además explica cada punto que tiene el formato para elaborar un procedimiento.

En este proceso es responsable la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos (Normalización) de velar porque todas las normas se cumplan.

7.1.5 Manejo de activos fijos. Este proceso inicia con la solicitud de compra de un activo fijo, se describen actividades como la colocación de la placa para llevar control en el inventario, los pasos necesarios para trasladarlo de un lugar a otro de la compañía, frecuencia con la que se debe hacer el inventario, como se debe llevar el control contable de estos con la Administración Central y termina cuando se da de baja un activo fijo y el destino que se le asigna.

Son responsables de este proceso: el Director del Centro de Distribución o Administrador de Energiteca o Director Regional de Cartera y Analista Nacional de Activos Fijos, llevan el control e identificación de los muebles, equipos de oficina y vehículos existentes, así mismo velan por el mantenimiento y buen uso de los activos; y el Técnico, recibe y cuida el equipo enviado para revisión y da el diagnostico respectivo mediante la elaboración de un informe.

7.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN LA UNIDAD DE CARTERA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA COMPAÑÍA

7.2.1 Recopilación de la información de los procesos. Teniendo claro los procesos administrativos se procedió a recopilar la información de cada uno de ellos. En la reunión con los Directores de Cartera de las once sucursales y personal de la Administración Central como la Gerente de Recursos Humanos, la Jefe de Selección y Salud Ocupacional, Auditores, personal de Contabilidad y Tesorería se definió quienes eran los directamente relacionados con cada proceso y de esta manera obtener cada procedimiento.

Algunos procesos como Solicitud y aprobación de crédito, Notas débito, Notas crédito, Manejo de activos fijos y Caja menor ya contaban con el procedimiento; para los otros procesos se levanto con la ayuda de los funcionarios responsables de cada uno de ellos.

Conjuntamente, por medio del correo electrónico y comunicación telefónica con el personal de las demás regionales se logro concretar cada procedimiento de tal forma que se pudiera aplicar en cada una de las once sucursales de Coéxito. Así mismo se visito en varias ocasiones a la sede de la Administración Central con el fin aclarar dudas y concluir el contenido de cada procedimiento.

Con esta mecánica se unificó la forma de realizar las actividades para obtener unos procedimientos estándares que apliquen a nivel nacional.

7.2.2 Documentación de los procesos. Definido y establecido el contenido de cada procedimiento se estandarizó el formato a utilizar; este se desarrollo teniendo en cuenta y basándose en la norma de control y presentación de documentos existente en la Administración Central Mac. S.A., puesto que este ente también rige a Coéxito y se requiere cierta sincronización entre sus procesos, además cuentan con la certificación ISO 9001:2000.

A continuación se explicaran cada uno de los puntos que se tuvieron en cuenta y se aplicaron tanto para la presentación de un documento y/o de un formato como para su control y administración.

▪ **Presentación de los documentos.** Se publican en un formato elaborado en computador, en hojas tamaño carta, usando como fuente de letra Arial con un tamaño de 11 puntos. Los títulos principales van en mayúscula fija, con negrilla y con fuente de letra Arial tamaño 12 puntos. El espaciamiento entre líneas es sencillo y entre párrafos es doble; los párrafos se justifican a ambos lados, y los tabulados se usan de la manera que sea conveniente.

Los márgenes que se deben conservar son:

Margen superior: 1.5 cm.
Margen inferior: 2.0 cm.
Margen Izquierdo: 2.0 cm.
Margen derecho 1.5 cm.

Para la redacción se deben usar los verbos en infinitivo, en modo imperativo al inicio de un párrafo y en tiempo presente durante la redacción del documento. Se debe evitar al máximo el uso de extranjerismos, a menos que formen parte indispensable de la terminología del proceso.

Encabezamiento. En el encabezamiento debe ir:

- *Logo de la empresa.*
- *Nombre del tipo de documento:* procedimiento, perfil por competencia, organigrama, instructivo o manual. Se escribe en letra Arial de 14 puntos en negrilla y centrado.
- *Codificación:* se establece según el tipo de documento, es decir, cada tipo de documento tiene un código específico que lo identifica y separa de los otros. Se escribe en letra Arial sostenida de 11 puntos en negrilla

Los códigos que se utilizan se establecieron de tal forma que sean fáciles de usar y no generen confusión entre los usuarios.

Todos los documentos llevan una codificación del tipo **WWXX-YYZZ** donde:

WW: corresponde a las iniciales (2 letras) de la sección responsable del documento, se estandarizaron así:

CT: Cartera.

SA: Servicios Administrativos.

TS: Tesorería.

RH: Recursos Humanos.

NZ: Normalización

XX: corresponde a un número de dos dígitos asignado a cada tipo de documento. Ver la Tabla 1. Asignación de códigos por tipo de documento.

Tabla 1. Asignación de códigos por tipo de documento.

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	
Manual	0	1
Procedimiento	0	2
Perfil por Competencia	0	3
Organigrama	0	4
Instructivo	0	5

Nombre de la fuente. Procedimiento Administrativo **“Presentación de Documentos” NZ02-0200.**

YY: corresponde al consecutivo del documento desde 01 a 99, dentro de la sección y del tipo de documento.

Por ejemplo, en Cartera se identificaron tres procedimientos: Cartera, Crédito y Cobranzas, Notas Crédito y Notas Débito; según esta codificación quedarían:

Cartera, Crédito y Cobranzas: **CT02-01ZZ**

Notas Crédito: **CT02-02ZZ**

Notas Débito: **CT02-03ZZ**

ZZ: corresponde al consecutivo de los formatos generados por el documento que va desde 01 hasta 99. Para el caso de documentos, como lo son los Procedimientos, Organigramas, Perfiles por Competencia, Instructivos y Manuales, ZZ corresponde a 00.

Por ejemplo, el código del primer procedimiento de Cartera quedaría CT02-0100. y los códigos de los formatos de este procedimiento serían: CT02-0101, CT02-0102 y así sucesivamente.

Cabe anotar que en la empresa ya existen algunos tipos de documentos como Organigramas, Perfiles por Competencia, Instructivos que en este proyecto no se desarrollan pero se sugiere adaptarlos a esta codificación para darle continuidad a este proceso de normalización.

- *Página:* se escribe numeración consecutiva de cada página y el número total de páginas del documento. Por ejemplo 1/10; 2/10; 3/10... 10/10.
- *Título:* se utiliza letra Arial sostenida de 12 puntos, en negrilla. Debe expresar claramente el propósito del documento. Puede incluirse un subtítulo que permita una identificación específica. No se incluye el tipo de documento.
- *Fecha:* se registra la fecha de emisión del documento.
- *Número de revisión:* en el encabezado se denota como *Rev. No.*, muestra cuantas veces ha sido revisado el documento. Si el Documento se emite por primera vez, se le asigna *Rev.No.0*.

Contenido de los documentos. En general todos los tipos de documentos que se elaboren pueden tener alguno de los siguientes contenidos o se pueden crear los que se consideren necesarios:

- ✓ Objetivo
- ✓ Alcance
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Definiciones
- ✓ Condiciones generales
- ✓ Procedimiento
- ✓ Normas externas
- ✓ Documentos relacionados
- ✓ Registros

También pueden llevar otros elementos como:

- ✓ **Notas.** Se escriben en letra Arial sostenida, tamaño 8 puntos; Se deben colocar inmediatamente después del numeral al cual se refieren, a continuación de la palabra *Nota* seguida de dos puntos (:). Se numeran con números arábigos. Si hay una sola nota no se requiere numeración.
- ✓ **Tablas y Figuras.** Se numeran en forma consecutiva, con números arábigos, y se presentan en la misma página en la cual se mencionan, o en la siguiente. La numeración para las Tablas y para las Figuras es independiente de la numeración

del cuerpo del documento e independientes entre sí.

✓ Anexos. Se presentan al final del documento y se numeran en forma consecutiva con números arábigos, independientemente de la numeración de las Tablas y Figuras. Se les coloca el título en la parte superior empezando al margen izquierdo con la palabra ANEXO, el número correspondiente y el título.

✓ Pie de Página. Se utiliza cuando se hace referencia a un concepto emitido por un autor, ente u organismo, éste se ubica al final de la página en letra Arial sostenida, tamaño 8 puntos.

Al final del documento existe un recuadro el cual consta de tres columnas: ELABORÓ, REVISÓ Y APROBÓ. Las personas responsables de su elaboración, revisión y aprobación firman en el espacio que les corresponde con fecha en manuscrito y su nombre y cargo tipeados.

La asignación de estas personas dependiendo el tipo de documento se describe a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. Asignación de cargo revisor y aprobador por tipo de documento

TIPO DOCUMENTO	REVISOR	APROBADOR
Manual de Gestión	Gerencia de Cartera (Encargado de Normalización)	Presidente
Procedimiento Administrativo	Jefe Inmediato	Jefe Área
Perfil por Competencia	Jefe Inmediato	Jefe Area Gerente Recursos Humanos (Administración Central)
Organigrama General	Gerente Recursos Humanos (Administración Central)	Presidente
Organigrama por área	Jefe Área	Gerente Recursos Humanos
Instructivo	Jefe Inmediato	Jefe Área

Nombre de la fuente. Procedimiento Administrativo **“Elaboración, Administración y Control de Documentos” NZ02-0100.**

▪ **Presentación y explicación de los formatos.** Para cada uno de los tipos de documentos existentes se determinó un formato preestablecido, estos formatos corresponden al primer procedimiento de Normalización como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Tipos de Documento

TIPO DOCUMENTO	FORMATO
Manual	NZ-02-0110
Procedimiento	NZ-02-0111
Perfil por Competencia	NZ-02-0112
Organigrama	NZ-02-0113
Instructivo	NZ-02-0114

Nombre de la fuente. Procedimiento Administrativo **“Elaboración, Administración y Control de Documentos” NZ02-0100.**

El esquema para elaborar los formatos de los procedimientos no tiene un código preestablecido como el resto de documentos, su forma y contenido se diseñan por el usuario de acuerdo a su necesidad. Se exige como requisito de un formato normalizado y oficializado lo siguiente:

- ✓ Código asignado del tipo WWXX-YYZZ para formatos, el cual debe aparecer en la esquina inferior derecha de éste.
- ✓ Logo de Coéxito S.A. ubicado en la esquina superior derecha.
- ✓ Número de revisión y fecha de vigencia del formato, deben aparecer en la esquina inferior izquierda de este.

▪ **Administración y control de los documentos.** La Unidad de Cartera y Servicios Administrativos (Normalización) es la encargada de administrar y llevar el control de los documentos.

Toda solicitud de Elaboración, Actualización, Dada de baja, Inactivación de Documentos debe ser aprobada única y exclusivamente por la Unidad de Cartera.

Cuando se modifica algún punto del contenido de un documento y/o un anexo y/o un formato, el documento que le da origen se vuelve a editar completamente con el nuevo número de revisión y la fecha de vigencia. Igualmente se actualiza la historia de cambio del documento.

Los cambios en los documentos deben ser revisados y aprobados por los mismos funcionarios que efectuaron la revisión y aprobación original, cuyos cargos aparecen en la Tabla 2.

Actualización y distribución de los documentos. Para llevar control de todos los documentos que se manejan existen dos listados:

- Listado Maestro de Documentos Internos (formato ***“Listado Maestro de Documentos Internos”*** NZ02-0130).
- Listado Maestro de Documentos Externos (formato ***“Listado Maestro de Documentos Externos”*** NZ02-0131).

Estos listados describen para cada documento la identificación (o código del documento), el nombre del documento, y la versión del documento (año, o número de revisión). Deben ser actualizados mensualmente para entregarle una copia al responsable del punto de información por área.

Los puntos de información son lugares asignados por áreas donde los documentos deben distribuirse. Estos puntos los define el Encargado de Normalización (Gerencia de Cartera) de acuerdo con el alcance del documento. En la Tabla 4 se establece un responsable de la administración de cada punto de información.

Tabla 4. Relación de puntos de información

No.	PUNTO DE INFORMACIÓN	ÁREA QUE CUBRE	RESPONSABLE
1	Presidencia	Presidencia	Secretaria Presidencia
2	Cartera	Cartera y Servicios Administrativos (Recursos Humanos, Tesorería, Normalización)	Director Regional de Cartera
3	Energitecas o Centros de Servicio	Energitecas o Centros de Servicio	Coordinador Nacional de Energitecas
4	Ventas Mayor	Ventas Mayor	Director Regional de Ventas Mayor
5	Industrial	Industrial	Secretaria Unidad Industrial
6	Distribución	Distribución	Director Regional de Distribución

Nombre de la fuente. Procedimiento Administrativo ***“Elaboración, Administración y Control de Documentos”*** NZ02-0100.

El área de Normalización (Unidad de Cartera y Servicios Administrativos) no puede prestar, por ningún motivo, documentos originales para consulta o revisión. En caso de que alguien requiera un préstamo, debe solicitarlo a un punto de información y es responsabilidad del Coordinador de ese punto llevar un registro todos los préstamos que realice.

Cuando se requiera una copia no controlada para consulta, debe solicitarse directamente al Encargado de Normalización Gerencia de Cartera). Estas son fotocopia del original, con sello de "COPIA NO CONTROLADA".

Archivo de obsoletos. Cuando existe una nueva edición de un documento, o que este haya sido dado de baja o inactivado, se deben recoger en su totalidad las copias anteriores u obsoletas por parte de Normalización (Unidad de Cartera y Servicios Administrativos) en el mismo momento en que se haga entrega de la versión vigente del documento.

Archivo de los documentos oficiales. Deben ser guardados en fólderés marcados exteriormente con la identificación del tipo de documento que se esta archivando y deben conservarse ordenadamente en un sitio que los proteja de cualquier daño y que facilite el control por parte del Coordinador responsable del punto de información.

Mantenimiento y control. El responsable de cada punto de información debe realizar por lo menos una vez al mes un inventario físico de los documentos a cargo, utilizando como base tanto el *Listado Maestro de Documentos Internos* como el *Listado Maestro de Documentos Externos* actualizados.

7.3 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DESARROLLADOS EN LA UNIDAD DE CARTERA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

Para la implementación de la documentación se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ La documentación fue revisada y aprobada por las personas encargadas del manejo de cada proceso al cual pertenecía la documentación, estas personas son las que se mencionan en la Tabla 2.
- ✓ Una vez aprobado el documento se requería el visto bueno del Presidente de la empresa para entrenar a las personas involucradas en el manejo de la documentación. En la ciudad de Cali hubo mas contacto directo con el personal que en las otras 10 regionales, en las cuales se daba la explicación al Director de Cartera por vía telefónica o electrónica y este se encargaba de hacerlo con sus

colaboradores que se implicaban en cada proceso; en caso de presentarse alguna duda se hacía la aclaración por los mismos medios de comunicación.

✓ Los documentos se enviaron por correo electrónico a cada Director de Cartera, quien se encargó de su administración en cada sucursal. Se notificó a las personas de la disponibilidad de la documentación en cada regional para su consulta y aplicación.

Aparte de la revisión y aprobación que se hace por parte del personal del área asignado, anualmente en la convención nacional de cartera se da un espacio para que todos los Directores de Cartera participen y comenten inquietudes o posibles cambios que sean aprobados por todos los presentes.

8. RESULTADOS

La normalización de los procesos administrativos ayudó a mejorar al interior de la Coéxito sus actividades que bajo determinados parámetros, conllevaron a una mejora continua en su productividad y servicio optimizando el cumplimiento de las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente.

Por medio de la implementación de la documentación se logro la estandarización de las funciones, responsabilidades, alcance y nivel de autoridad de las personas Implicadas en los procesos logrando así mejorar su nivel de desempeño.

Se logro un diseño e identificación de la documentación por medio de códigos que permiten se maneje el mismo lenguaje dentro de toda la organización.

Se implementó un sistema estructurado y organizado a escala nacional que permite controlar y llevar una óptima administración de toda la documentación.

Se obtuvo una sincronización en el desarrollo de los procesos administrativos entre la Administración Central y las once regionales de Coéxito, contribuyendo a la mejora de la comunicación y relación entre las personas de las partes mencionadas, al igual entre las sucursales de Coéxito.

9. CONCLUSIONES

La organización de los procesos administrativos por áreas brinda una mayor disponibilidad y un mejor control de la información de cada uno de los procedimientos identificados y definidos en este proyecto que se manejan entre Coéxito S.A., por medio de la Unidad de Cartera y Servicios Administrativos, y la Administración Central de Mac S.A.

La normalización de procesos administrativos proporciona a la empresa las herramientas necesarias para lograr cumplir con las expectativas y requerimientos del cliente; no solo en la sede principal (Cali), sino también en las otras regionales que operan de igual forma en el resto del país.

Por medio de la implementación de la documentación se logró la estandarización de los procedimientos y procesos administrativos de la empresa, logrando un aumento en el desempeño del personal implicado.

Por medio de la codificación establecida para la documentación de la empresa se obtuvo mayor organización e identificación de la información administrativa manejada al interior de Coéxito S.A. y la manejada con la Administración Central de Mac S.A.

El aporte de este proyecto es muy significativo y representativo para las vivencias laborales presentes y futuras, ya que con su realización se comprendió a nivel individual y profesional la importancia de tener tolerancia y buenas relaciones personales en el sitio de trabajo para lograr un ambiente laboral agradable; así como el beneficio que representa la adopción de una normalización de procesos administrativos en la organización para lograr procesos efectivos, y mas en el caso de Coéxito que depende administrativamente de un ente administrativo, la Administración Central de Mac S.A.

10. RECOMENDACIONES

Dentro del plan de inducción de la empresa, se debe hacer entrega formal de los procedimientos a todo el personal que ingrese a laborar en la parte de Servicios Administrativos, con el fin de garantizar que se conozcan todas las actividades y responsabilidades para lograr el resultado esperado de la operación. Aunque lo ideal es que todo el personal los conozca, pues todas las unidades de negocio de la empresa se relacionan directa o indirectamente con la parte administrativa.

Para el proceso de actualización de la documentación se debe tener como fuente al personal directamente relacionado con el desarrollo de la actividad a actualizar.

Los procesos que ya cuentan con un procedimiento en las demás unidades de negocio de Coéxito deben adaptarse a las normas establecidas en este proyecto, como lo son formatos y codificación, buscando obtener la normalización de todos los procesos de la compañía y certificaciones como la ISO 9001:2000.

Debe existir una persona que se encargue de administrar y controlar todos los procedimientos documentados, es decir alguien encargado de la normalización de los procesos (un Coordinador de Normalización), porque de lo contrario se perderá continuidad en los procedimientos normalizados y los que se normalicen.

BIBLIOGRAFÍA

ENTREVISTA con Carolina Vizcaíno, Jefe de Aseguramiento de Calidad Mac S.A. Cali, 15 de Abril de 2006.

ENTREVISTA con Yolanda Zapata, Coordinadora Administrativa y Coordinadora de Normalización de la Administración Central de Mac S.A. Cali, 10 de Abril de 2006.

Información general sobre normalización [en línea]. México D.F.: Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2006. [Consultado 01 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.normalizacion-nyce.org.mx/php/loader.php?c=general.html&m2=1>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Compendio tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. Santafé de Bogotá, D.C.: ICONTEC, 2002. 75 p.

JURI FEGHALI Carlos. Un liderazgo construido paso a paso. En: Coéxito 50 años (1955 – 2005): un liderazgo construido paso a paso gracias a usted. Agosto, 2005. 46 p.

Manual de procedimientos [en línea]. Santafé de Bogotá D.C. 2006. [Consultado 05 Junio, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

Microsoft Office Encarta 2005 versión por Windows XP. Redmond, Washington: Microsoft Corporation, 2006.

Normalización [en línea]. Buenos Aires: Normalización y Certificación Electrónica, 2006. [Consultado 02 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.iram.com.ar/Normalizacion/normalizacion.htm>

Normalización [en línea]. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2006. [Consultado 02 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.icontec.org.co/normalizacion.asp>

Normalización [en línea]. Santafé de Bogotá D.C.: Sena, 2006. [Consultado 02 Marzo, 2006]. Disponible por Internet: http://www.senacyt.gob.pa/g_metrologia/citem/normalizacion.html

Nuestra empresa [en línea]. Cali: Coéxito S.A. 2006. [Consultado 26 Febrero, 2006]. Disponible por Internet: <http://www.coexitocom.co/html/sitio>

ROJAS GUZMÁN Alvaro. Guía para la elaboración de trabajos de investigación, tesis y monografías. Cali, 1986. 81 p